

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Методы совершенствования системы мотивации труда на предприятии
ООО «Компьютрейд»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

«___» _____ 201__ г.

Исполнитель:
Казадаева Виктория Петровна
Студентка группы ББ-41z
4 курса, заочного отделения,
направление
«38.03.02 – Менеджмент»
(профиль «Управление малым
бизнесом»)

(подпись)

Нормоконтролер
_____ Н.В. Федоровых
(подпись)

«___» _____ 201__ г.

Научный руководитель:
Лагутина Е.Е.,
Канд. экон. наук.,
Доцент кафедры АиМ

(подпись)

Екатеринбург 2016

Задание на выпускную квалификационную работу

Утверждаю:
Зав. кафедрой АиМ,
канд.психол.наук, доцент
О.В. Кружкова
» 20 г.

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

Студента: _____
Фамилия И.О.

Тема ВКР: _____

утверждена Приказом УрГПУ от « » 20 г. № _____

Научный руководитель _____

Фамилия И.О., ученая степень и ученое звание, должность

Срок представления работы к защите: « » 20 г.

1. Исходные данные по работе (характер работы, исследовательская база или сфера применения результатов исследования):

1. Форма представления материала ВКР: _____

2. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

Календарный график работы над ВКР

№ п/п	Содержание работы	Дата	Подпись научного руководителя
1.	Выбор темы, подбор научной литературы и представление ее списка науч. рук., определение характера ВКР - апрель предвыпускного года		
2.	Написание и представление оглавления и введения ВКР - май-июнь		
3.	Написание и представление 1 главы ВКР сентябрь-октябрь		
4.	Доработка 1 главы с учетом замечаний и написание выводов по главе - ноябрь		
5.	Написание и представление 2 главы - декабрь-январь		
6.	Доработка 2 главы с учетом замечаний и написание выводов по главе. Написание заключения - февраль		
7.	Завершение ВКР в черновом варианте и сдача на проверку науч. рук. - март		
8.	. Представление ВКР для отзыва науч. рук. (за 5- 10 дней до предварительной защиты) - март		
9.	. Предварительная защита ВКР - апрель		
10.	Доработка текста ВКР с учетом рекомендаций комиссии по предварительной защите - апрель		
11.	Прохождение нормоконтроля (за 4-6 недель до защиты) - май		
12.	Представление текста ВКР в дирекцию (электронный вариант на CD-диске в одном документе и печатный вариант - в папке) (за 2 недели до защиты) - май		
13.	Подготовка защитного слова (5-7 мин.) и мультимедийного сопровождения (10-15 слайдов), согласование его с науч. рук. - май		
14.	Защита ВКР - июнь		

Научный руководитель: _____
подпись
И.О. Фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

Задание принял студент: _____
подпись
И.О. Фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ООО«КОМПЬЮТРЕЙД».....	8
1.1 Краткая характеристика и анализ деятельности организации ООО «Компьютрейд».....	8
1.2 Оценка существующих средств и приемов мотивации персонала в организации ООО «Компьютрейд».....	18
ГЛАВА 2. РАЗРАБОКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВА-НИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «КОМПЬЮТРЕЙД».....	29
2.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда в организации	29
2.2 Прогноз социально – экономической эффективности рекомендаций	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация труда в менеджменте имеет не маловажное значение. Благодаря мотивации персонала, обеспечивается эффективное использование ресурсов и совершенствования трудового потенциала.

Для повышения прибыльности деятельности организации важную роль играет эффективное использование трудовых ресурсов. Без мотивации производительность труда будет снижена.

Стимулирование труда может выражаться отдельными предметами, материальными или нематериальными ценностями, которые предлагаются работнику в вознаграждение за повышение умственных и физических усилий.

Грамотная система мотивации труда позволяет сделать управление более эффективным, создает благоприятные условия для осуществления творческого потенциала работников.

Стоит отметить, что в российских предприятиях наблюдается недооценивание потенциала работников, но именно потенциал является основным из конкурентных преимуществ компании. Ведь судьбу предприятия полностью определяет хорошо организованный, обученный, а самое главное мотивированный персонал, работающий как одна команда с четким пониманием своего назначения и, с помощью мотивации, настроен на достижение поставленных целей. Поэтому вопрос совершенствования системы мотивации труда, используемой в управлении, **является актуальным.**

Проблема исследования: использование на предприятии недостаточно эффективной системы мотивации сотрудников или ее отсутствие влечет к снижению производительности труда и, как следствие, понижению прибыли организации.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда на предприятии ООО «Компьютрейд».

Объект исследования: система мотивации.

Предмет исследования: совершенствование системы мотивации организации ООО «Компьютрейд».

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические источники о мотивации труда, о проблемах и несовершенствах системы мотивации.
2. Провести анализа системы мотивации сотрудников ООО «Компьютрейд».
3. Предложить рекомендаций по совершенствования системы мотивации труда на предприятии ООО «Компьютрейд».

Методологическая база исследования:

В исследованиях, посвященных системе мотивации персонала на предприятии, оказывающих в управлении персоналом заслуживают внимание труды таких российских ученых, как Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова - Управление персоналом: Учебное пособие, Коровина, О. С. - Нематериальное стимулирование персонала – основа успешности предприятия, А.Н. Парабеллум, А.Б. Белановский, Н.В. Мрочковский - Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников, В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев - Эффективная мотивация персонала на малом предприятии важнейшее условие успешного развития организации.

Основные методы, использованные в данной работе:

Опрос сотрудников ООО «Компьютрейд».

Анализ документов ООО «Компьютрейд».

Анализ литературы и публикаций по проблеме.

Анкетирование сотрудников ООО «Компьютрейд».

Наблюдение и анализ деятельности менеджера по персоналу.

Структура работы.

Работа состоит из введения, двух глав и заключения.

Во введении определяется сущность проблемы, ее актуальность, цель исследования и поставленные задачи.

В первой главе проводится характеристика предприятий, рассматривается и оценивается система мотивации сотрудников в организации ООО «Компьютрейд».

Во второй главе предлагаются рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда на предприятии ООО «Компьютрейд» и прогноз социально – экономической эффективности.

В заключении сформулированы выводы исследования, подведены итоги работы.

ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ООО «КОМПЬЮТРЕЙД»

1.1 Краткая характеристика и анализ деятельности организации ООО «Компьютрейд»

ООО «Компьютрейд» специализируется на оптовой и розничной продаже компьютерных комплектующих и периферии, оргтехники, сетевого оборудования, расходных материалов[38].

Расположен по адресу: г. Екатеринбург, ул. Учителей, 8., зарегистрирована 22 сентября 2011 года.

ООО «Компьютрейд» - юридическое лицо, в организации имеются: печать, расчетный счет в ПАО «Ханты-Мансийский Банк Открытие» г. Москва.

Организация является коммерческой, а значит, целью деятельности является получение прибыли.

ООО «Компьютрейд» имеет 4 супермаркета компьютерной техники «НИКС» в г. Екатеринбург и один супермаркет в г. Тюмень[38].

Первый компьютерный супермаркет «НИКС» находится по адресу Турбинная 7 в Екатеринбурге. Второй супермаркет находится по адресу Ленина 69\4. Третий по адресу Малышева 107\1 в Екатеринбурге.

Четвертый супермаркет располагается по адресу Уральская 3 в Екатеринбурге. В конце 2014 года появился еще один филиал в г. Тюмень по адресу Котельщиков 2.

В век информационных технологий, компьютерный бизнес считается самым выгодным и устойчивым, т.к уже ни один современный, шагающий в ногу со временем, человек не сможет представить свою жизнь без компьютеров, телефонов, интернета. Все компании и организации используют компьютерную технику и оргтехнику, и они уже не могут представить работу в ином режиме.

Учредителем ООО «Компьютрейд» является предприниматель Безбородов Алексей Михайлович. Он же и является генеральным директором.

В организации на данный момент (на 12 апреля 2016 года) работает 44 сотрудника.

Из них: генеральный директор, 5 директоров магазинов, 18 менеджеров по продажам, 15 работников склада, 2 курьера, бухгалтер.

Организационная структура управления ООО «Компьютрейд» изображена на рисунке 1.

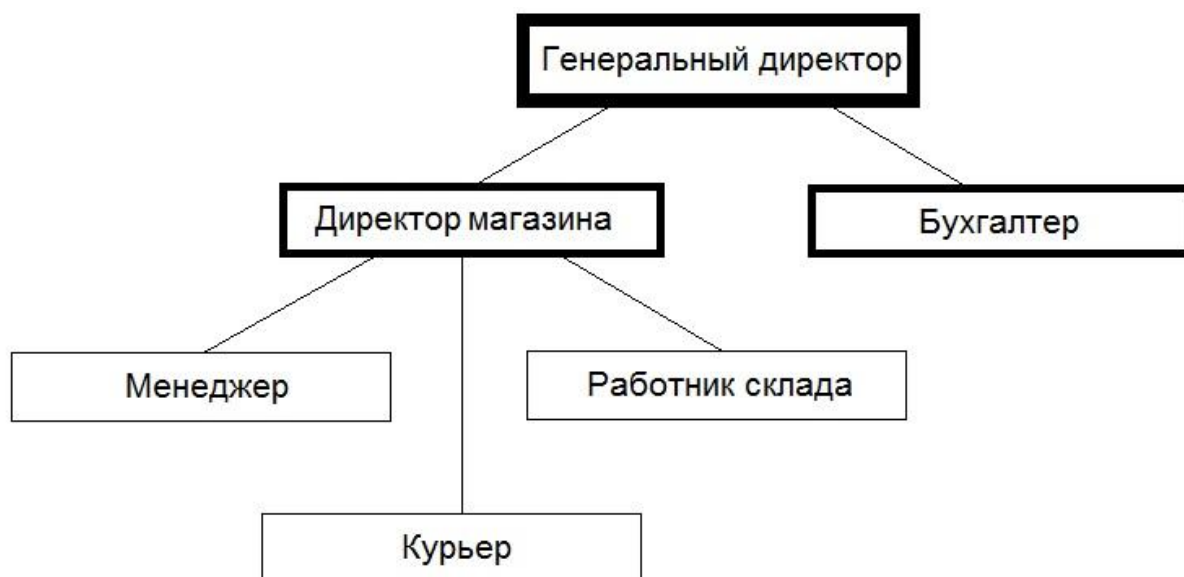


Рисунок 1 - Организационная структура управления

На рисунке 1 видно, что в организации ООО «Компьютрейд» линейная структура управления.

Главой организации ООО «Компьютрейд», как и любой другой организацией или производственного предприятия, является генеральный директор.

Ролью генерального директора в организации является руководство хозяйственной деятельностью предприятия. Ответственность за результаты деятельности организации, принятие решений и целостность имущества полностью лежит на его плечах

Работа генерального директора очень ответственная, она содержит в себе очень много обязанностей. Для того, чтобы справиться с большим объемом работы, генеральный директор делегирует свои полномочия подчиненным[38].

В каждой организации у генерального директора обязательно есть заместители. В ООО «Компьютрейд» заместителями генерального директора являются директора магазинов.

Так же, в компаниях существуют такие должности, как финансовый директор (руководитель финансового отдела организации), коммерческий директор (руководитель отдела продаж, маркетинга, логистики) и исполнительный директор (руководитель административного контроля, организация работы с поставщиками и с документооборотом).

Так как организация ООО «Компьютрейд» относительно небольшая, роль финансового директора играет бухгалтер, а роль коммерческого и исполнительного директора играют директора магазинов.

Обязанностями генерального директора, в общих чертах, являются:

1. Контроль и координация работы организации,
2. Контроль за эффективным взаимодействием отделов(магазинов) организации.
3. Реализация планов по развитию организации
4. Контроль за выполнением бюджета и участие в его формировании
5. Обеспечение своевременного движения информации в организации и эффективного документооборота

На сегодняшний день, работа бухгалтера является наиболее востребованной в сфере финансов и экономики[13].

Ни одна, даже самая небольшая организация, не обходиться без должности бухгалтера, производящей расчеты окладов, выполняющей налоговые расчеты и расчеты себестоимости продукции, начисляющей заработные платы работникам, проводящей счета от поставщиков.

В большинстве компаний, в штате которых работают несколько специалистов, бухгалтера работают по разным направлениям – один работает с валютными операциями, второй занимается вопросами склада и готовой продукции, третий работает с кассой и начисление заработной платы и т.д. И в данном случае ответственность за правильное ведение бухгалтерии лежит на плечах главного бухгалтера. Так же главный бухгалтер отвечает за составление финансовых и налоговых отчетов, за грамотное ведение бухгалтерии, финансовые операции и за всю финансовую деятельность организации.

Главный бухгалтер – это квалифицированный специалист, который должен отлично знать все нюансы финансового и налогового законодательства, налоговой политики, бухгалтерского учета[13].

Должностными обязанностями бухгалтера являются:

1. Работы по ведению бухгалтерского учета имущества
2. Работа с начислениями налогов и сборов
3. Работа с начислениями страховых взносов в фонды
4. Работа с перечислением платежей в банковские учреждения
5. Работа с перечислениями заработной платы сотрудников
6. Работа с отчислениями денежных средств, связанных с материальным стимулированием работников предприятия.

В работу директора входит все вопросы руководство управляемого филиала(магазина).

Руководство директора соответствует действующему законодательству финансовой, экономической и хозяйственной деятельности организации. Директор несет полную ответственность за результат принимаемых решений, эффективное использование и сохранность имущества организации и за результаты ее деятельности. В обязанности директора входит организация работы и эффективного взаимодействия сотрудников подразделения(магазина), повышение эффективности работы подразделения(магазина),увеличение прибыли, обеспечение выполнения

организацией обязательств перед государственными социальными фондами, местными, региональными, федеральными бюджетами, заказчиками, поставщиками, кредиторами, банками, бизнес-планов и трудовых контрактов.

Должностными обязанностями директора являются:

1. Решение вопросов о премировании сотрудников и наложении взысканий.
2. Решение вопросов касающихся условий оплаты труда, найма и увольнения работников, компенсаций и гарантий, предусмотренных законодательством или договорами (трудовыми контрактами), которые заключаются с сотрудниками,
3. Разработка нормативных документов, определяющих отношения внутри магазина, утверждение штатов
4. Распоряжение денежными средствами и имуществом

Менеджеры по продажам занимаются работой с клиентами, приемом и оформлением заказов.

Эта специальность является одной из наиболее популярных в настоящее время, потому что именно менеджер по продажам, по сути, обеспечивает финансовое благополучие организации. От эффективности его работы зависит приток клиентов и финансовые результаты компании.

Главными задачами менеджера являются расширение клиентской базы, поддержание партнерских отношений с клиентами, продажи товаров. Переговоры занимают большую часть рабочего времени менеджера[26].

Работники склада занимаются приемом и выдачей товара, сбором компьютеров, решают вопросы по гарантии товара, занимаются вопросами отправки товара в сервисные центры.

Работники склада несут материальную ответственность за товар. Поэтому он должен быть профессионально грамотным и ответственным, т.е. работник склада должен обладать аналитическим складом ума и знаниями складского учета.

В современном мире развитых технологий нужно отлично разбираться в компьютерах и программах. Но так же кладовщик должен обладать и другими качествами.

На первый взгляд обязанности работника склада кажутся легкими, но как оказывается на практике, не каждый может с ними справиться. Необходимость наличия образования зависит от занимаемой должности в системе складского учета. Для работы на складе достаточно профессионально-технического уровня образования, высшее образование иметь не обязательно, но при всем этом нужна специальная производственная подготовка. Должностные инструкции работника склада должен, в обязательном порядке, знать каждый работник данной области и, помимо этого, необходимо знание товаров или их групп.

Курьер доставляет товар заказчику.

В настоящий момент курьерская доставка стала неотъемлемой частью современного мира, как среди обычных людей, так и среди компаний. И люди и компании хотят получить заказ точно в срок и в целостности и сохранности. Именно этот фактор так строго регламентирует работу курьера, т.к. работа подразумевает ответственность и пунктуальность.

Характеристика блоков управления организацией представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Характеристика блоков управления организацией

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Общие и специальные функции	Количество сотрудников
Отдел продаж	Продажа товара	Прием и оформление заказов.	Общие: продажа товара Специальные: контроль за планом продаж, контроль за договорами	18

Продолжение таблицы 1

Директор	Руководство над подчиненными, работа с поставщиками, формирование конкурентоспособной стратегии развития предприятия	Весь ряд задач, связанных с процессом управления персоналом и работы с поставщиками.	Общие: организация качественной работы предприятия Специальные: анализ внешнего окружения для формирования стратегии организации	5
Склад	Обслуживание клиентов.	Выдача товара, прием товара по гарантии.	Общие: Выдача товара Специальные: Сбор компьютеров, отправка товара по гарантии в сервисный центр	15

Теперь рассмотрим изменения движения рабочей силы в организации.

Данные для измерения движения силы приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Движение рабочей силы

Показатели	2013	2014	2015
Принято на предприятие	5	7	6
Выбыло с предприятия, в том числе	4	7	7
На учебу	1	0	0
В вооруженные силы	0	0	0
На пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	1	0	0
По собственному желанию	2	7	7
За нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Среднесписочная численность работающих	39	41	40
Коэффициент выбытия персонала из организации	0,10	0,10	0,17
Коэффициент приема персонала	0,12	0,17	0,15

Продолжение таблицы 2

Коэффициент текучести	0,05	0,17	0,17
Коэффициент внутренней мобильности	0	0,04	0,14
Коэффициент стабильности	0	0	0
Коэффициент закреплённости	0	0	0

По данным табл.2 видно, что на предприятии ООО «Компьютрейд» коэффициент текучести рабочей силы в 2013 году ниже, чем в 2014.

По данным таблицы можно увидеть, что причиной повышения коэффициента стало увеличение количества уволившихся по собственному желанию.

Увеличение показателя текучести служащих в 2013 – 2015 году можно объяснить несколькими причинами:

1. Учеба в Вузе(сложность совмещения с работой) – 5%
2. По собственному желанию - 90%
3. Пенсионный возраст – 5%

90% уволившихся сотрудников, ушли по собственному желанию, а значит достаточно высокий уровень заработной платы, не является решающим фактором мотивации сотрудников. Поэтому в компании назрела острая необходимость в мотивации персонала, которая не сводилась бы к примитивному денежному вознаграждению.

Документопоток организации частично переведен в электронный вид и совершается на базе 1С. Бумажные документы хранятся в отделах(магазинах)организации. Схема документопотока в организации изображена на рисунке 2.

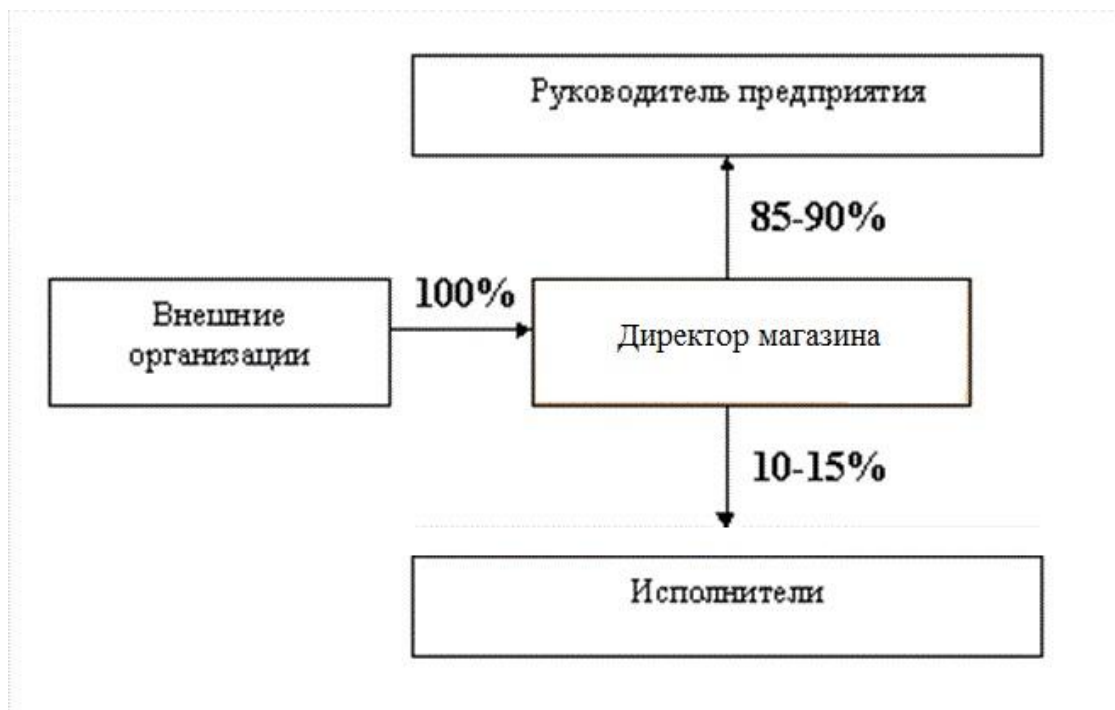


Рисунок 2 - Схема документопотока в организации

Экономической сущностью финансовой устойчивости организации является обеспеченность его запасов и затрат источниками их формирования.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Компьютрейд» приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Экономические показатели деятельности, 2013–2015 г.г.

Показатели	2013	2014	2015	Темпы роста, %	
				2014/2013	2015/2014
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	39678,0	37282,0	33534,0	93.9%	89.9%
Среднесписочная численность работающих, чел	39	41	40	105.1%	97.5%
Производительность труда одного работника тыс.руб\чел.	1745,24	1672,12	1414,35	95.8%	84.5%
Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	2145,0	2245,0	2105,0	104.6%	93.7%
Себестоимость продукции , тыс. руб.	34916,0	35808,7	36509,9	102.5%	101.9%
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	19489,5	15889	14363	81.5%	90.4%
Коэффициент оборачиваемости, оборотов	5,06	5,47	4,66	108.1%	85.1%
Продолжительность одного оборота, дней	68,15	64,81	73,25	92.4%	117.3%

Продолжение таблицы 3

Прибыль от продаж, тыс. руб.	2777,4	2609,7	2347,3	93.9%	89.9%
Рентабельность продаж, %	6,9	6,3	5,9	91.3%	93.6%

Проанализировав основные экономические(табл.3) показатели деятельности можно сделать следующие выводы:

В 2014 и в 2015 году наблюдается падение выручки на 7%(2014)и на 11%(2015).

В 2013 году упала производительность труда на 5%, и в последующий год упала еще на 16%.

Основными факторами падения производительности труда является неправильная организация труда, организация рабочих мест, неправильное распределение обязанностей между сотрудниками и неэффективное использование рабочего времени. Что должно послужить для руководства компании сигналом к совершенствованию системы управления персоналом и мотивации труда.

Прирост среднегодовой стоимости оборотных средств составил в 2013 г. – 10,63% и в 2014 г. – 22,66%. Прирост стоимости оборотных средств увеличил продолжительность оборота оборотных средств, в 2013 г. продолжительность одного оборота была 68 дней, в 2014 г. - 64 дней, в 2013 г. - 73 дней.

Так же наблюдается рост себестоимости товара в 2014 и 2015 году и падение прибыли, что повлекло за собой понижение рентабельности.

Исходя их вышесказанного, можно сделать вывод об ухудшении финансового состояния организации, и об необходимости поиска причин ухудшения и принятия мер для решения этой проблемы.

1.2 Оценка существующих средств и приемов мотивации персонала в организации ООО «Компьютрейд»

Очень важным фактором успешной деятельности организации, несомненно, является хорошо мотивированный персонал. Организация не сможет стать успешной, если ее работники имеют низкий КПД, не заинтересованы в успехе конечного результата своей деятельности[29].

Поэтому руководители организаций должны быть заинтересованы изучением вопросом по решению данной проблемы, исследованием оснований, заставляющих персонал работать в полную силу для блага организации.

Рассмотрим действующую систему мотивации труда в организации ООО «Компьютрейд».

Главным материальным стимулом, конечно же, является заработная плата, а так же премии, по решению директора. Соответственно уровень заработной платы является определяющим звеном трудовой активности работников компании.

Зарботная плата директоров, менеджеров и бухгалтера состоит из:

1. Оклада,
2. % от выручки,

Зарботная плата работников склада и курьеров состоит из:

1. Оклада,
2. Премий.

В таблице 4 приведен средний размер заработных плат сотрудников за 1 месяц.

Таблица 4 – Средний размер заработных плат сотрудников за 1 месяц.

Категория	Средний размер заработной платы за 1 месяц, руб.
Директор	110 000
Менеджер	55 000
Бухгалтер	45 000

Работник склада	40 000
Курьер	35 000

Кроме заработной платы(табл.4) в организации существуют следующие виды материального поощрения:

1. Надбавка за сверхурочную работу. (для работников склада).
2. Денежные вознаграждения в день рождения, в связи с рождение ребенка, в связи с заключение брака. (для менеджеров, работников склада, курьеров).

Так же в компании действует система штрафов[11]:

1. Опоздания больше чем на 1 час без предварительного предупреждения, без уважительной причины.
2. Ненадлежащий вид сотруднику компании.
3. Нарушение дисциплины на рабочем месте.
4. Грубое общение с клиентами.
5. Причинение материального ущерба компании.
6. Нарушение правил пожарной безопасности.

Исследование системы оплаты труда, штрафов и премий показало, что величина доходов большинства работников компании напрямую зависит от результатов трудовой деятельности.

Среди нематериальных методов стимулирования, применяемых в компании, следует отметить оптимизацию рабочих мест, организацию новогодних корпоративов, весьма удобный график работы.

Рабочие места менеджеров и кабинеты директоров соответствуют современным требованиям:

1. Современная офисная мебель
2. Компьютеры,
3. Телефонная сеть,

Применены все условия для комфортной работы, чего нельзя сказать о рабочих местах для работников склада.

Работники склада вынуждены работать, переодеваться, обедать и отдыхать в маленьком, плохо освещаемом помещении с железными решетками на окнах.

Из этого можно сделать вывод, что руководители считают более приоритетными материальные виды стимулирования, вероятно не осознавая, что нематериальные аспекты мотивации, такие как оптимизация рабочих мест, могут сыграть не меньшую роль в повышении мотивации сотрудников.

В компании, среди сотрудников было проведено тестирование, с целью определения уровня коллективной мотивации. В тестировании приняло участие 26 человек: 15 менеджеров, 10 работников склада, 1 курьер.

Тестирование состоит из 25 позитивных и негативных аспектов мотивации. Рядом с каждой частью теста расписан ряд оценок от 1 до 7.

Наиболее соответствующий необходимо подчеркнуть.

После прохождения тестирования сотрудниками ООО «Компьютрейд» и подсчета баллов, был выявлен средний результат – 79 баллов.

Оценка результатов:

Таблица 5 – Оценка результатов тестирования.

Количество баллов:	Результат:
25-48	Группа отрицательно мотивирована;
49-74	Группа слабо мотивирована;
75-125	Группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов
126-151	Группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;
151- 175	Группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

На основании тестирования и полученного результата можно сделать вывод о недостаточной мотивации сотрудников компании для достижения положительных результатов. Но стоит отметить, что выявление такого низкого результата – 79 баллов, получилось из-за работников склада, чье количество составляет 35% от общего количества работников фирмы.

При рассмотрении результатов только менеджеров и курьера, общий бал составил 126 баллов, что говорит о достаточном уровне мотивации для достижения успешной деятельности.

Вторым заданием был опрос на выявление наиболее мотивирующих факторов трудовой деятельности сотрудников, что помогло выявить причину получения низкого балла – 79 баллов, в предыдущем тестировании.

Суть второго задания заключается в выборе сотрудником трех факторов, имеющих для него большое значение:

Результаты:

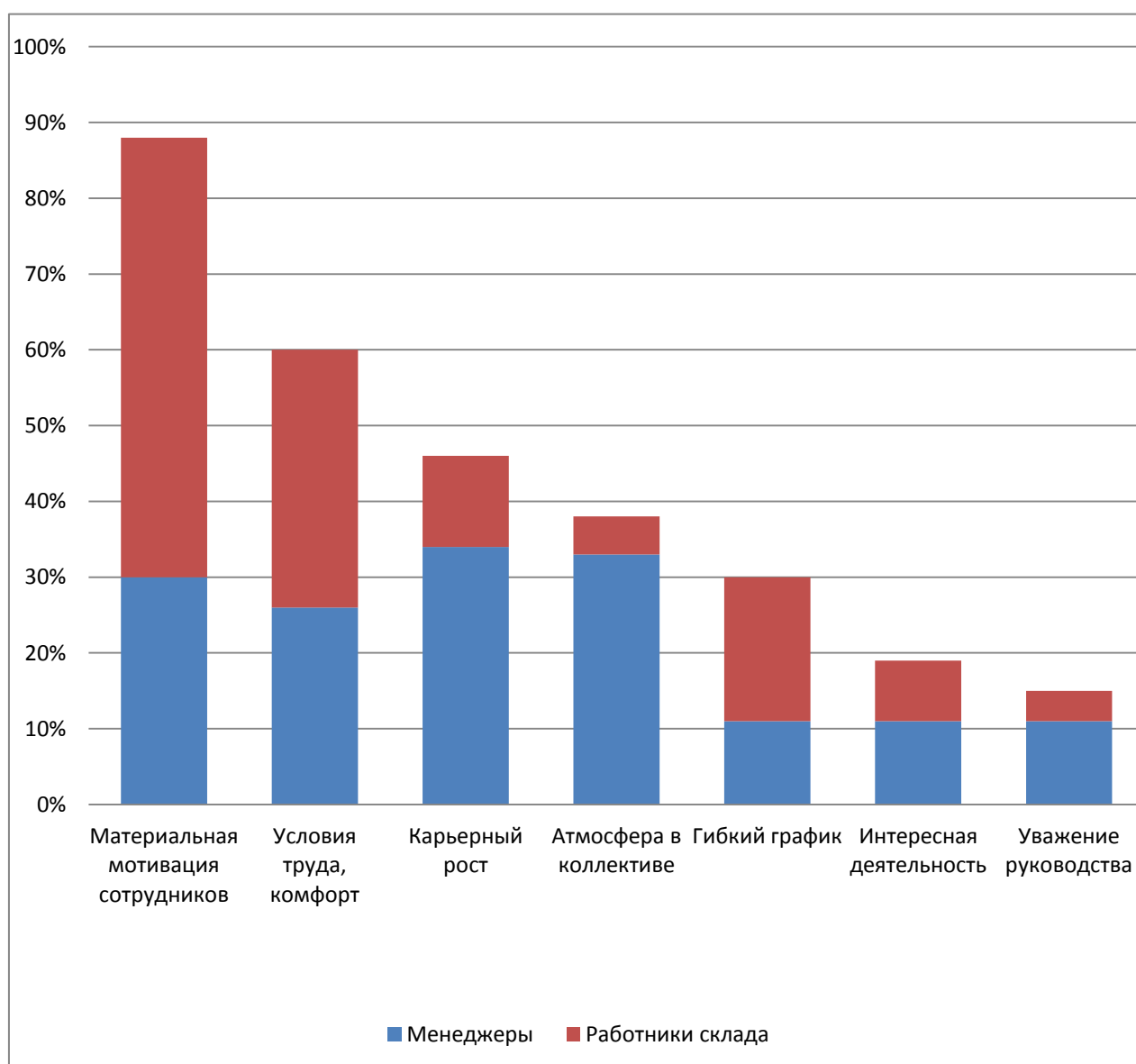


Рисунок 3 - Мотивирующие факторы трудовой деятельности сотрудников

Большая часть опрошенных сотрудников(рис.3) сделали выбор в пользу материальной мотивации и комфортных условий труда. Подавляющим количеством стали работники склада, а менеджеров в свою очередь больше интересует карьерный рост и благоприятная атмосфера в коллективе, нежели материальные вознаграждения. Из этого можно сделать вывод, что для сотрудников разных уровней управления важны разные мотивационные факторы, а это в свою очередь говорит о том, что для разного уровня управления необходим определенный подход.

Следующее тестирование, проведенное в организации среди сотрудников, был направлен выяснение влияния материальных вознаграждений и условий трудовой деятельности на мотивацию.(приложение 2)

В тестировании рассматривались следующие вопросы:

1. Причины, привлекавшие сотрудников в ООО «Компьютрейд»
2. Удовлетворенность трудовой деятельностью в ООО «Компьютрейд»
3. Отношения с руководством ООО «Компьютрейд»
4. Удовлетворенность рабочим местом в ООО «Компьютрейд»
5. Удовлетворенность атмосферой в коллективе ООО «Компьютрейд»

В тестировании участвовало 32 человека: 4 директора, 16 менеджеров и 12 работников склада. Возраст тестируемых: от 20 до 25 лет – 8 человек, от 25 до 30 лет – 15 человек, от 30 до 35 лет – 5 человек, от 35 лет и выше 4 человека.

На рисунке 4, изображен возраст участвующих в тестировании и уровень образования в виде графика. На горизонтальной оси отмечена возрастная категория, на вертикальной количество человек.

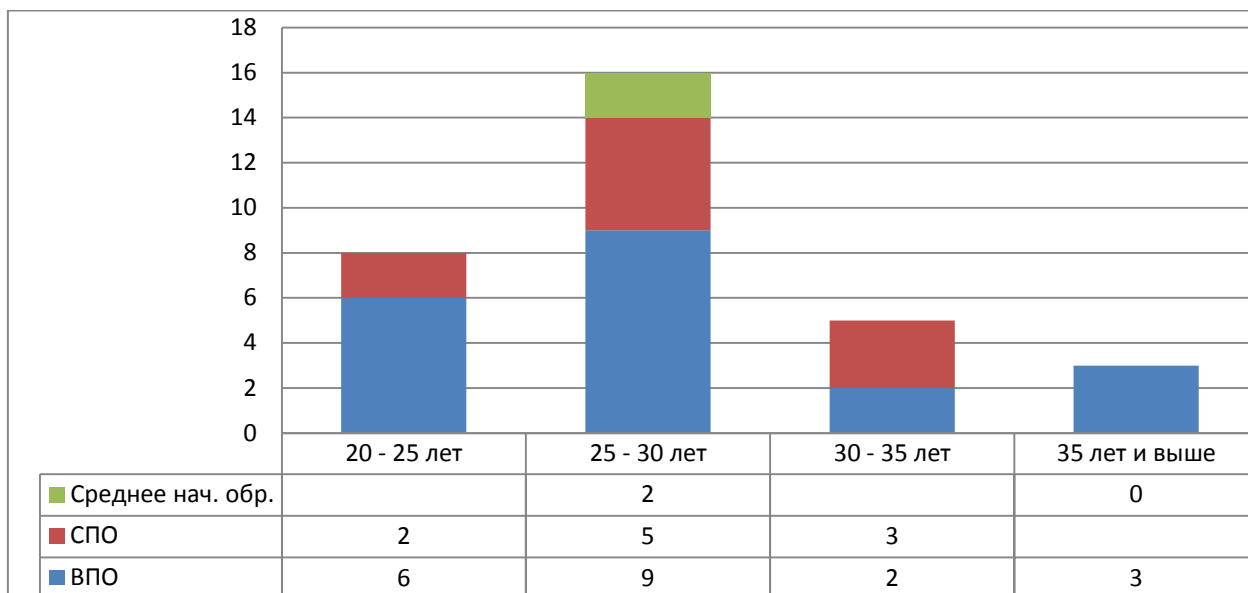


Рисунок 4 – Возраст и образование участвующих в тестировании

На графике видно, что преобладающим количеством сотрудников ООО «Компьютрейд» являются молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет и у большинства работников высшее образование(20 человек),у остальных средне профессиональное образование(10 человек) и среднее начальное образование(2 человека).

На рисунке 5 изображены результаты тестирования по вопросу причин привлечших сотрудников в ООО «Компьютрейд».

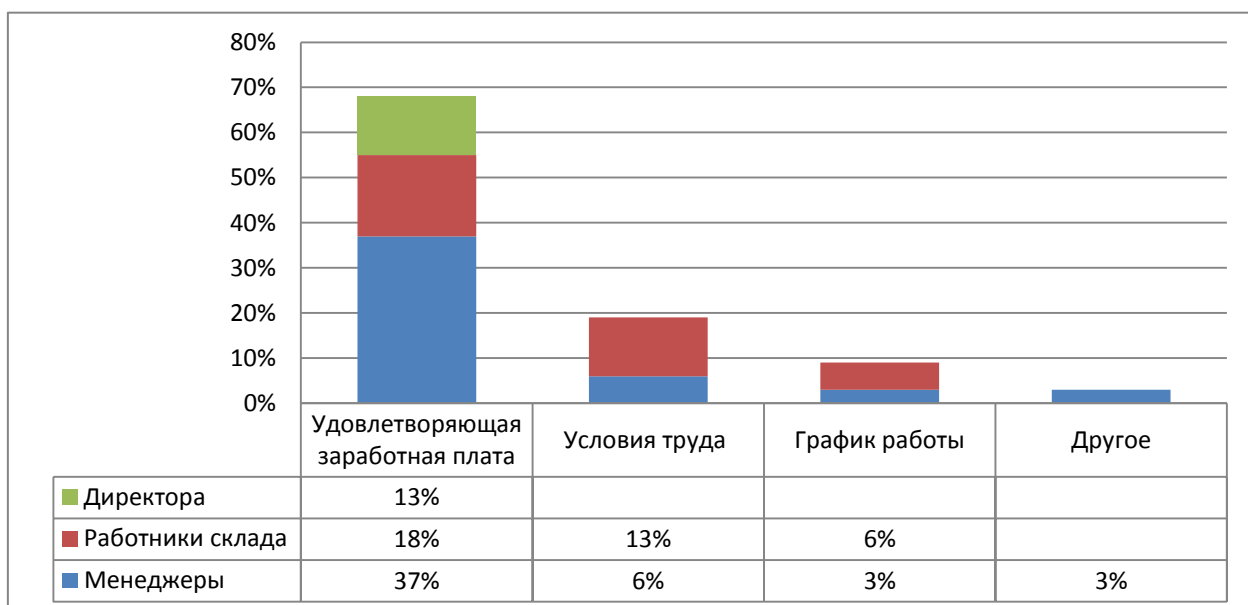


Рисунок 5 - Причины привлечшие сотрудников в ООО «Компьютрейд»

По данным рисунка 5 видно, что 68% опрошенных привлек размер заработной платы. Условия труда привлекли всего 19% опрошенных, 9% удовлетворяет график работы, и 3% привлекли другие факторы.

В ходе проверки результатов анкетирования выяснилось, что материальные вознаграждения являются для большей части сотрудников преимущественными.

Стало известно, что размер заработной платы не устраивает 60 % работников склада(7 человек), 18% менеджеров (3 человека), а вот всех директоров их заработная плата совершенно устраивает. Необходимо отметить, что заработная плата менеджеров зависит от количества обслуженных клиентов и объема продаж, в то время как заработная плата работников склада не зависит от объема проделанной работы, что в свою очередь снижает их мотивацию к труду.

На рисунке 6 изображены результаты тестирования по вопросу удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью в ООО «Компьютрейд».

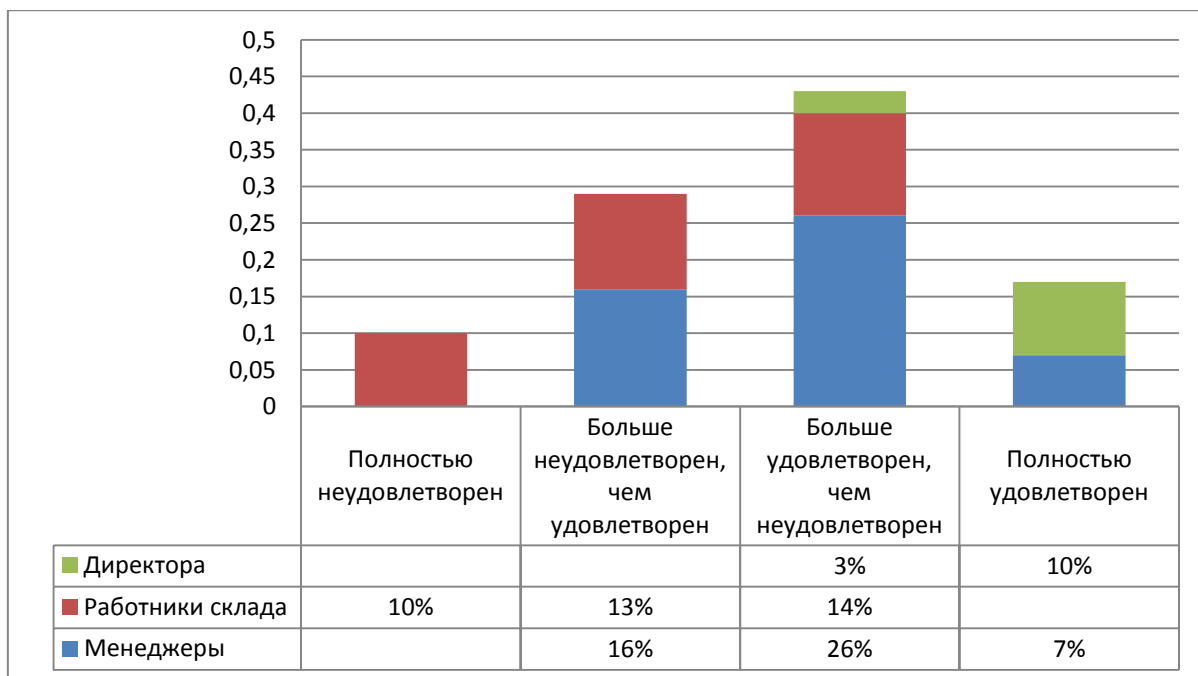


Рисунок 6 - Удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью в ООО «Компьютрейд»

По данным рисунка 6 видно, что в большей мере недовольны своей работой работники склада (полностью недовольны 3 человека, частично недовольны 5 человек), и небольшой процент менеджеров (частично недовольны 5 человека) считают, что неудовлетворяющих факторов в их работе больше, чем удовлетворяющих.

Однако, большинство опрошенных (4 директора, 13 менеджеров, 4 работника склада) вполне удовлетворены своей работой.

Но, несмотря на количество человек, удовлетворенных своей трудовой деятельностью, все же недовольны своей работой 40%.

Подавляющей массой человек, недовольных своей работой, являются работники склада и, как выяснилось в ходе исследования, причиной для этого служит большая загруженность. На плечах работников склада, по их мнению, приходится большая часть работы (прием товара, сбор компьютеров, выдача товара клиентам, решение вопросов по гарантии товара, отправка товара в сервисные центры, работа с документацией), нежели у менеджеров и директоров, при условии, что объем работы не влияет на заработную плату.

Люди, которые недовольны своей работой, становятся циничными и деморализованы, они постоянно теряют энтузиазм, у них снижается самооценка. А это, в свою очередь, делает людей менее продуктивными и эффективными. Признаки нелюбимой работы являются полной противоположностью признаков высокоэффективной и успешной организации, в которой всегда работает мотивированный и воодушевленный персонал, а уровень удовлетворенности работой - очень высокий.

На рисунке 7 изображены результаты тестирования по вопросу общения с руководством ООО «Компьютрейд». На этот вопрос отвечали только менеджеры(13 человек) и работники склада(12 человек).

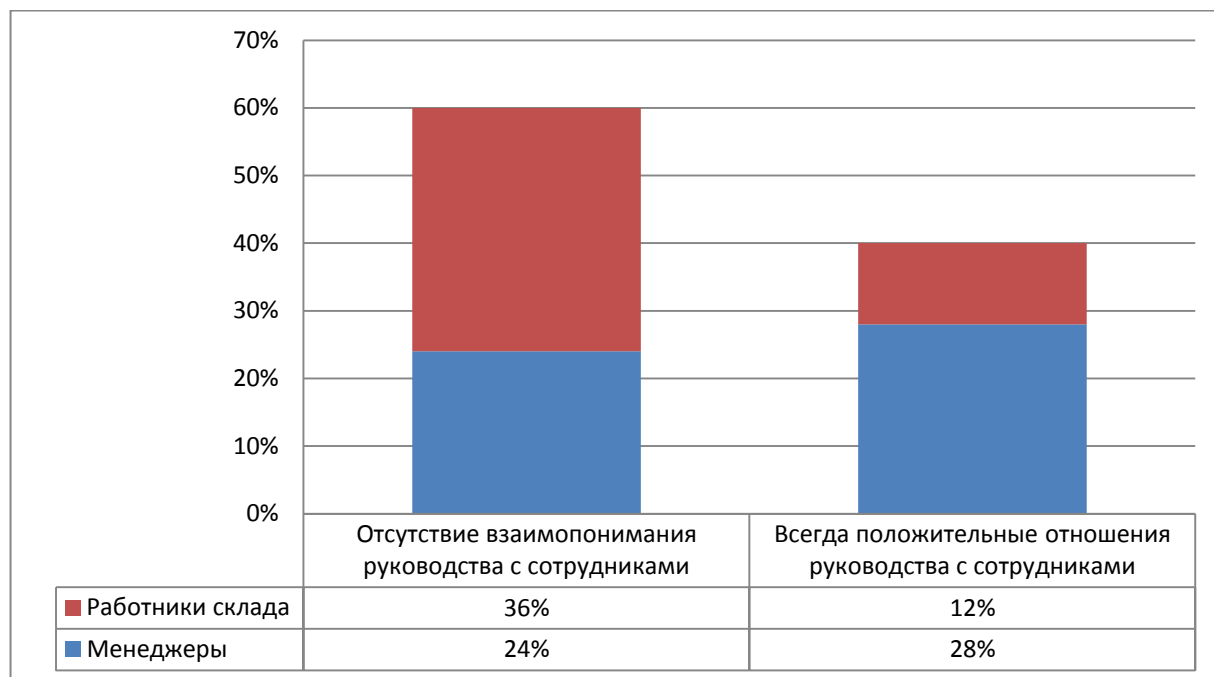


Рисунок 7 - Отношения руководства и сотрудников в ООО «Компьютрейд»

Результаты показали, что 60% опрошенных считают, что между ними и руководителями отсутствует взаимопонимание, ими оказались 9 работников склада и 6 менеджеров. Остальные 40% довольны отношениями с начальством, 3 работника склада и 7 менеджеров.

На рисунке 8 изображены результаты тестирования по вопросу удовлетворенности сотрудников рабочим местом в ООО «Компьютрейд».

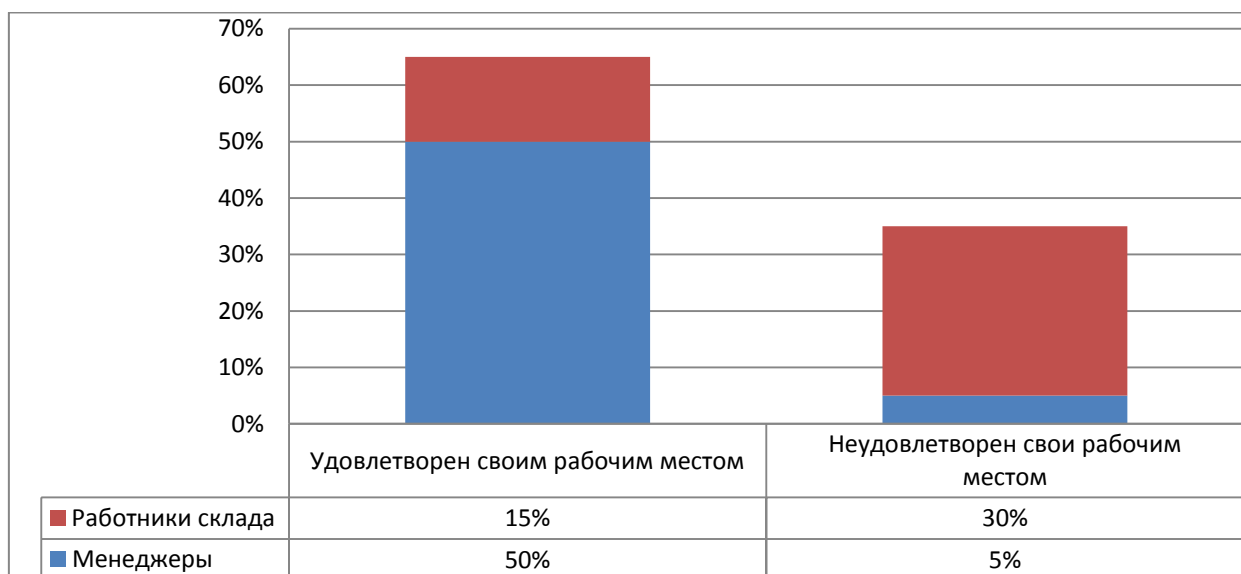


Рисунок 8 - Удовлетворенность рабочим местом сотрудников в ООО «Компьютрейд»

Результаты показали, что 65% опрошенных удовлетворены своим рабочим местом, из них 50% менеджеров (9 человек) и 15% работников склада (3 человека). Остальные 35% считают свое рабочее место несоответствующим их трудовой деятельности.

На рисунке 9 изображены результаты тестирования по вопросу удовлетворенности сотрудников атмосферой в коллективе ООО «Компьютрейд».

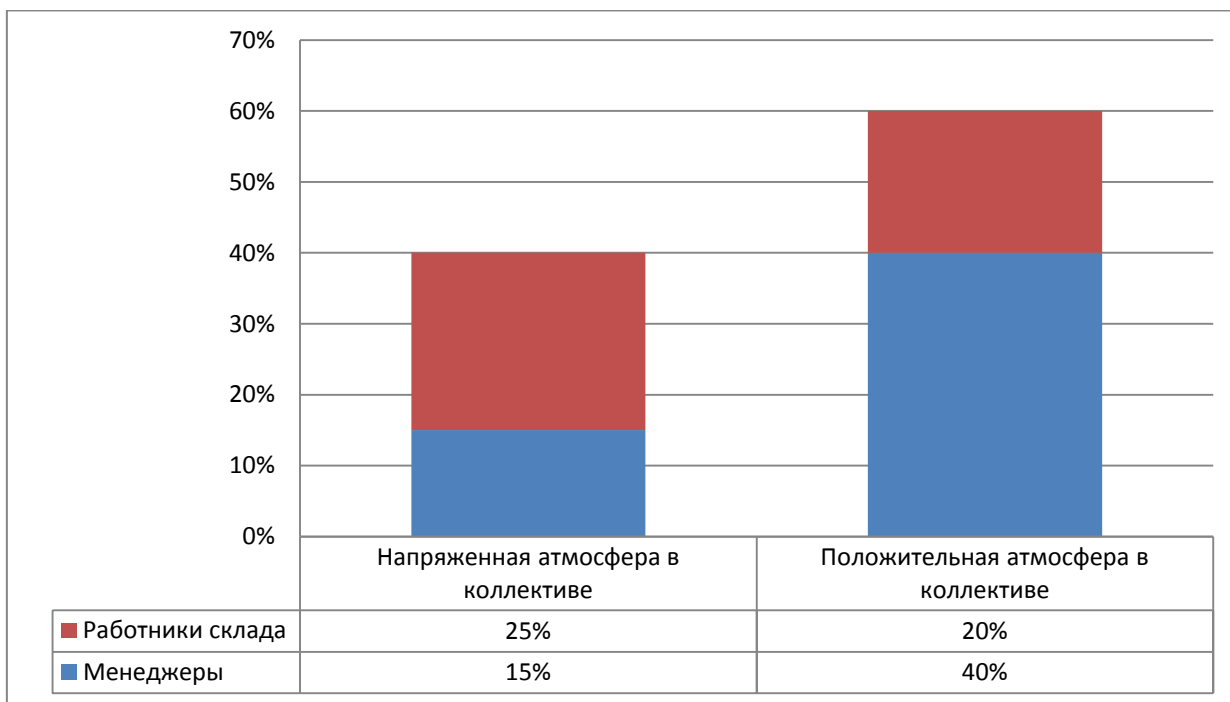


Рисунок 9 - Удовлетворенность сотрудников атмосферой в коллективе в «Компьютрейд»

По данным графика на рисунке 7 видно, что в коллективе преобладает положительная атмосфера. Так считают 40% менеджеров и 20% работников склада.

Так же, в ходе исследования, выяснилось, что в компании не ведется карьерное планирование, у сотрудников нет возможности продвижения по карьерной лестнице. Руководством не рассматриваются и отрицаются любые предложения и идеи сотрудников по развитию компании, современных способов привлечения клиентов, оптимизации рабочего времени и рабочего

процесса, не проводятся мероприятия по повышению квалификации сотрудников и по сплочению коллектива.

Выводы по первой главе

Общая картина результатов системы мотивации персонала в организации такова, что, несомненно, главным фактором стимулирования сотрудников в организации ООО «Компьютрейд» является высокая заработная плата, но этого не всегда достаточно для эффективной работы сотрудников компании.

Выяснилось, что в организации нет возможности карьерного роста, а это не маловажное условие для молодых сотрудников с высшим образованием в возрасте от 20 до 30 лет и, по результатам опроса, в ближайшие несколько лет они поменяют место работы, не смотря на хорошую заработную плату, из-за отсутствия карьерного роста.

Часть сотрудников недовольны своей трудовой деятельностью и оптимизацией рабочих мест, наблюдается напряженная обстановка в коллективе, и отсутствие взаимопонимания с руководством.

Руководство не принимает инициативные идеи от сотрудников по развитию компании и оптимизации рабочего процесса, что в свою очередь ведет к угасанию творческого и трудового потенциала работников. В компании не проводятся корпоративные мероприятия, кроме Нового года.

Подводя итоги, можно сказать, что система мотивации персонала в организации ООО «Компьютрейд» нуждается в совершенствовании и доработке, с учетом разных подходов, с разными категориями сотрудников.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «КОМПЬЮТРЕЙД»

2.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда в организации

Руководители организаций и предприятий стали все чаще и чаще сталкиваться с проблемой построения эффективной системы мотивации сотрудников, в условиях конкуренции и дефицита кадров на рынке, при этом не теряя уважения своих работников и удержав ценные кадры[17].

Мотивацию труда считают одним из главных аспектов в управлении персоналом, определяющую поведение и трудовую эффективность сотрудников организации, ведь сотрудники принимают решения на уровне самоорганизации, адаптации и регулирования.

Создавая и улучшая экономические методы управления организацией, руководителям необходимо учитывать, что максимальность эффективности воздействия экономических методов в менеджменте может быть достигнута сочетанием различных методов (сочетание экономических методов с методами нематериальной мотивации, материальным стимулированием и организационными методами) [18].

Сочетание материального и нематериального стимулирования (основание эффект от которого опосредован сознанием человека, его чувствами, взглядами, потребностями, желаниями и т.д.), с помощью которого можно обеспечить качественный и результативный труд работников организации, заинтересованность юных и талантливых специалистов в работе – является система мотивации.

Забывая особенности менталитета русского человека, многие российские предприятия делают ошибку, стремясь применять в управлении персоналом западные модели системы мотивации.

И, как показывает практика, копирование, хоть и успешного, но чужого опыта не всегда приводит к успеху.

Система мотивации, которая подходит одной организации, другой может нанести ущерб.

Поэтому многие руководители задаются вопросом: Как создать эффективную систему мотивации сотрудников, превратив затраты в выгодные вложения?

Прежде всего, нужно начать с того, что у каждого работодателя свое определение понятия «мотивация».

Одни считают, достаточно ограничиться умеренным повышением заработной платы, другие делают акцент на дополнительные материальные блага – оплачиваемая секция плавания для ребенка сотрудника.

А некоторые руководители направляют все свои силы на то, чтобы сотрудник гордился причастностью к компании и много работал, дабы не потерять свое место.

Но то, что работодатели подразумевают в обоих случаях под мотивацией персонала, на самом деле вовсе ей и не является.

Как в зарубежной, так и в отечественной литературе по управлению персоналом понятие «мотивация» имеет различные формулировки.

Мотивация – это процесс стимулирования себя или других людей к эффективной деятельности для достижения индивидуальных целей или целей компании.

Мотивация – это человеческое желание удовлетворения потребности (получить определенные блага) с помощью трудовой деятельности.

Система мотивации труда состоит из двух частей.

Первая часть – материальные стимулы (при этом материальные стимулы подразделяют на два типа: денежные и неденежные.

Денежные стимулы - это заработная плата, отчисления от прибыли, доплаты, надбавки, компенсации, различные ссуды; неденежные стимулы –

это социальное, медицинское обслуживание, страхование, путёвки, питание, оплата расходов транспорта, благоприятные условия труда.

Общеизвестно, что каждый сотрудник за свою работу получает некоторые денежные выплаты, которые называются окладом и зависят от должности, стажа, тарифа, разряда и др.

Но при добросовестном исполнении своих обязанностей и успешном достижении поставленных целей, руководитель поощряет сотрудника с помощью бонусов и премий. Сумма выплат определяется финансовыми возможностями организации.

Вторая часть - нематериальное стимулирование, это сочетание моральных, социальных и творческих стимулов.

Примеров, относящихся к нематериальному стимулированию, очень много: условия труда, организация отдыха, культурных и спортивных мероприятий, поддержание положительной психологической атмосферы, корпоративного духа, информирование об успехах работников, возможность продвижения по карьерной лестнице, ощущение принадлежности к бизнесу компании и т. д.

Безусловно, материальные стимулы являются более эффективным и проверенным методом повышения заинтересованности работников, но их необходимость в деньгах будет повышаться до какого-то определенного предела, после которого деньги условием стабильного эмоционального состояния, сохранения человеческого самоуважения.

Члены любого коллектива, группы имеют различные жизненные ценности, к тому же очень не просто и проблематично сплотить коллектив выдачей премий и бонусов.

Более того, материальные вознаграждения начисляются по результатам проделанной работы и могут варьироваться даже у сотрудников, занимающих одинаковую позицию на должностной лестнице. Часто это вызывает недовольство и не способствует формированию благоприятной атмосферы в коллективе. В подобных ситуациях возникает необходимость

некой моральной компенсации и уравнивающего фактора, которыми являются методы нематериального стимулирования.

В этом случае преимущественными могут быть другие потребности, связанные с недостатком творчества, потребностью в достижении успехов и другие.

Таким образом, для эффективности системы мотивации требуется использование в управлении персоналом организации комплекс как материальных, так и нематериальных методов стимулирования[3].

Кроме того, необходимо, чтобы методы стимулирования отвечали "актуальным" потребностям сотрудников, а для этого надо быть в курсе личной и общественной жизни сотрудников, их сложившихся жизненных ситуаций, проблем и приоритетов в конкретный момент. Этого можно достигнуть через открытые и доверительные отношения между руководством и сотрудниками[9].

Многие исследования показали, что такие причины, как неблагоприятная эмоциональная обстановка в коллективе, отсутствие возможностей продвижения по карьерной лестнице, чувства принадлежности в достижении целей организации являются преимущественно частыми факторами способствующими увольнению сотрудников после неудовлетворенности заработной платой. Именно поэтому нельзя игнорировать нематериальную мотивацию в управлении персоналом.

Целью нематериальной мотивации является повышение интереса сотрудника к своей работе, которое повлияет на повышение производительности труда, и соответственно прибыли организации.

Тем не менее, кроме формального подхода к применению нематериального стимулирования как средству получения прибыли, большинство работодателей акцентируют внимание на воспитание корпоративного духа в команде сотрудников и на повышение их самооценки.

Для разработки эффективной системы нематериальной мотивации нужно соблюдать следующие правила:

1. Необходимо, чтобы выбранные стимулы решали определенные проблемы и исходили из бизнес-целей организации.

2. Мотивировать надлежит всех работников, а не только тех, чья работа приносит большую выручку организации.

3. При разработке системы мотивации нужно учитывать, этап развития организации: ведь то, что подходит для большой организации, не всегда применимо в компаниях среднего и малого бизнеса.

4. Сначала необходимо изучить реальные потребности работников, а только потом выбирать методы мотивации.

5. Вознаграждения не должны стать обыденностью.

Подводя итог, можно сделать вывод, что правильно организованная система мотивации улучшает эмоциональную атмосферу в коллективе, повышает эффективность результатов работы персонала[3].

Для благополучной деятельности любой организации надлежит использование объединения материальной и нематериальной мотивации.

Существующие в настоящий момент системы мотивации, созданный на этом положении, далеки от идеала, но они эффективны и продолжают активно использоваться во многих организациях.

Разберем наиболее обобщенные ориентиры, которые нужно принимать во внимание руководству предприятия при разработке мотивационно-стимулирующих правил по отношению к сотруднику:

1. Вознаграждение самоопределения сотрудника. Это значит не только верное понимание своего причастия к той или иной работе / специальности, но и сознательное принятие сотрудником нормативных условий труда и положительное отношение к своим обязанностям.

2. Направление системы мотивации должно находиться в соответствии со стратегией кадрового менеджмента, а стратегия кадрового менеджмента должна вписываться в общую стратегию деятельности предприятия.

3. Система мотивации обязана принимать во внимание обстоятельства внешней среды:

- юридическая среда: действующее трудовое законодательство;
- экономическая среда: ситуация на трудовом рынке и единые экономические факторы;
- социальная среда: средний жизненный уровень, перспективность региона, степень преступности и т.д.;
- политическая среда: общеполитическая ситуация, сложившаяся в регионе.

4. Система мотивации не принесет ожидаемых результатов, если она будет основываться только на денежных стимулах.

5. Необходимо, чтобы денежное стимулирование напрямую зависело от результативности труда.

6. Система мотивации должна изменяться по мере развития организации.

В первой главе, было проведено исследование действующей системы мотивации сотрудников ООО «Компьютрейд» и результаты показали, что руководство организации используют преимущественно материальные методы мотивации, в частности достаточно высокий уровень заработной платы и премии. Но, не смотря на это, в ходе тестирования выяснилось, что коллектив недостаточно мотивирован для достижения положительных результатов.

Сотрудник не всегда ставит материальные вознаграждения на первое место, и постарается сменить место работы, если будет испытывать дискомфорт на рабочем месте. Помимо материальных благ сотрудника интересует продолжительность рабочего дня, график работы, перерывы, как организовано питание во время обеденного перерыва и т.д.

Также большую роль играет отношение руководства к рекомендациям по улучшению рабочих мест.

Условия труда, кроме авторитета предприятия и как результат текучесть кадров, в большой степени влияют на отношение сотрудника к выполнению своих рабочих обязанностям.

Это говорит о том, что при всем своем стимулирующем значении, денежное поощрение не всегда может достигнуть желаемого результата. Поэтому в организации возникла острая необходимость в мотивации сотрудников, которая не основывалась бы к примитивному материальному поощрению[9].

Использование только денежного вознаграждения не эффективно и довольно не выгодно, поэтому, для того чтобы заинтересовать работников в эффективное работе, необходимы другие методы – нематериальные стимулы.

Проанализировав теоретические источники и оценив результаты исследования действующей системы мотивации труда в организации ООО «Компьютрейд» и, выявив основные слабые стороны, предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы:

1. Создание возможности горизонтального карьерного роста.

Результат: Снижение текучести кадров.

Возможность горизонтального карьерного роста подразумевает профессиональный рост работника как специалиста, содержит в себе рост уровня профессионализма, увеличение навыков, знаний и умений.

А также приобретение высокоспециализированного и уникального мастерства, которыми, либо не обладал ни один из сотрудников, либо владеет небольшое количество сотрудников. В итоге горизонтального карьерного роста работник становится для организации весьма ценным сотрудником, а даже и незаменимым.

Не все сотрудники организации стремятся занять должность руководителя, не всем по душе руководить и нести груз ответственности соответствующей этой должности, кому-то просто хочется совершенствоваться в выбранной специальности. Горизонтальная карьера предполагает повышение в научных степенях, разрядах и т.д.

2. Создание мероприятий по сплочению коллектива, организация спортивных мероприятий, предоставление социальных льгот и

помощи нуждающимся сотрудникам.

Результат: Благоприятная атмосфера в коллективе, чувство социальной защищенности у сотрудников, рост производительности труда.

В сплоченном коллективе формируется демократическая обстановка, которая хорошо воздействует на принятие решений в серьезных профессиональных вопросах.

Неформальные взаимоотношения, созданные при единстве, развивают у сотрудников самодисциплину. Она дает возможность проще справляться с профессиональными обязанностями и правильно организовывать рабочее время.

Сплоченность порождает доверительные отношения среди сотрудников, что влияет на психологическое состояние всех работников. Негативные эмоции пропадают при доверительной обстановке.

Доверие – это прочное чувство надежности, уверенности в окружающих и в себе. Сплоченный коллектив дает возможность сотрудникам открыто выражать свое мнение, чувства, использует весь возможности своей личности и развивается.

В сплоченном коллективе сотрудник сопоставляет себя с сотрудниками коллектива и чувствует поддержку.

Совершенствуется внутренняя мотивация работников. Возрастает желание приходить на работу, зная, что есть коллектив, который поддержит в сложном положении.

В сплоченном коллективе создается командный дух. В современном управлении персоналом существование «команды» является очень важным фактором, воздействующих на производительность труда.

Принципы эмоциональной совместимости во многом обуславливает взаимодействие работников внутри организации.

Психологические факторы нужно учитывать еще во время подбора персонала, с целью избегания проблем в будущем.

Одним словом эмоциональная атмосфера в коллективе это комплекс

чувств ее работников.

Очень важным фактором грамотного управления мотивационным процессом является демократизм отношений между подчиненным и руководителем, т.е. руководство должно предоставлять возможность жаловаться, уточнять, задавать вопросы относительно заработной платы, социальной поддержки работников организации, существующих в компании льгот и компенсаций[6].

Для создания благоприятного социально-психологического климата в ООО «Компьютрейд», необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Подготовка мероприятий по снятию психо - эмоциональной напряженности, грамотная организация рабочего места;
2. Организация программы по отдыху персонала в нерабочее время вместе с руководством компании.
3. Формирование благоприятного имиджа компании в глазах сотрудников;
4. Формирование условий дружеской конкуренции между сотрудниками под контролем руководства;
5. Персональный подход к каждому работнику со стороны начальства. У работников должно складываться понимание, что они не безразличны начальству, что начальство наблюдает за их успехами и результатами работы;

В данной ситуации будет отслеживаться позитивная тенденция в развитии социально-психологической атмосферы. Необходимо также отметить, что речь не идет об больших денежных затратах, а результат приведет к увеличению производительности труда. Но необходимо так же учитывать, что многое зависит от самих сотрудников, а не только от начальства, поэтому требуется сформировать правильный взгляд сотрудников на изменения в социально-психологической атмосфере в организации.

Важную роль в улучшении внутренней атмосферы в компании играют возможность незатруднительного обмена информацией и доступность начальства.

Нужно оповестить сотрудников о принципах функционирования компании, о ее запасах на будущее, как для компании в целом, так и для сотрудников.

При предоставлении информации, руководство компании не только помогает сотрудникам тем, что нужно для принятия правильных и верных решений, но и показывает им, что начальство ценит их как людей.

Нужно интересоваться имеются ли у сотрудников какие-либо вопросы относительно рабочего процесса, нуждаются ли они в помощи, выразить благодарность за хорошее выполнение работы.

Хорошо налаженная связь дает возможность устранить многие возможных проблем, связанных с недопониманием или расхождениями в интерпретации тех или иных информационных сообщений. Они предотвращают распространение сплетен и разговоров, которые оказывают плохое влияние на эмоциональный настрой сотрудников и общую атмосферу внутри организации[35].

Открытое и готовое к контактам начальство формирует у работников уверенность в том, что в напряженной ситуации они не останутся наедине с проблемами. Помимо этого, внимание к инициативным идеям подчиненных часто оказывается весьма полезным и для самого начальства, т.к. такие идеи могут указать более эффективные методы достижения целей или новые направления развития.

Нелегко переоценить роль корпоративных мероприятий для создания положительной эмоциональной атмосферы внутри организации. Традиция совместного проведения праздников, как нельзя лучше сплочает работников, и формирует в коллективе дружеские и доверительные отношения. Хорошо, если организация имеет свои особые знаменательные даты (день открытия, открытие нового отдела и т.д.), которые позволяют сотрудникам понять свою

принадлежность к воистину серьезному и важному делу. Общение работников компании позитивно сказывается на ее психологической среде.

3. Делегирование полномочий, обсуждения с сотрудниками различные управленческих решений, прием и рассмотрение инициативных идей от сотрудников относительно развития компании, оптимизации рабочего процесса и прочих организационных вопросов.

Результат: Развитие творческого и трудового потенциала работников, создание благоприятных отношений между сотрудниками и руководителями, рост производительности труда, рост социальной ответственности.

В последнее время многие организации используют делегирование полномочий. Элементарный пример делегирования полномочий, когда руководитель распределяет работу, которая была поручена отделу, между работниками. Помимо этого, возникает ситуация, при которой персонал может в определенных ситуациях действовать и принимать решения без разрешения руководства[44].

Доверяя работнику выполнение работы начальства, он увеличивает его ответственность и производительности труда. Выполнение неизвестной работы побуждает работника к овладению новой сферы деятельности.

Начальство не может и не обязано четко разбираться во всех вопросах. Скорее всего, есть дела, в которых сотрудника разбираются лучше, чем шеф. Такие задачи разумно передавать подчиненным сотрудникам.

Делегирование — это прекрасная возможность сконцентрироваться на более важных и сложных вопросах. Перекалывание всей рутинной работы на плечи подчиненных сотрудников, начальство освобождает время для рассмотрения важных задач и реализации первостепенных бизнес-планов.

4. Оборудование рабочих мест необходимыми средствами, учитывая потребности сотрудников для создания комфортных условий труда.

Результат: Более качественное и, возможно, быстрое выполнение работы за счет получения удовольствия от процесса работы.

Для обеспечения эффективной деятельности организации и повышение работоспособности персонала необходимо создание благоприятных условий труда и именно поэтому создание благоприятных условий труда для работников является для начальства компании главной задачей.

Если фактические условия труда отклоняются от норм, в этом случае они становятся причиной повышения нервно-психической нагрузки и дополнительных энергетических затрат.

Конечно, со временем работники адаптируется к действию разных элементов производственной среды, но дополнительная нагрузка из-за неблагоприятных условий труда не имеет смысла и наоборот только вредит.

Дополнительная нагрузка оказывает негативное воздействие на организм сотрудника и способствует снижению эффективности трудовой деятельности и производительности труда.

Не представляется возможным выделить и совершенствование только материальных методов мотивации персонала в деятельности реальной организации.

Результат в виде увеличения трудовой активности и производительности труда будет наблюдаться только при совместном использовании как материальных, так и нематериальных методов мотивации. Нематериальная мотивация обходится организации в определенные суммы затрат и являются нематериальными методами стимулирования для отдельного сотрудника, но имеют материальную и финансовую обеспеченность в виде экономических затрат для организации.

Одним из методов совершенствования материальной мотивации является разделение между сотрудником организации дополнительной прибыли, полученной в результате увеличения производительности или качества. При этом берется расчет производительность всей компании или отдельного отдела, т.е. групповую или коллективную результативность, и поощрение всех сотрудников, а не избранных.

Такая система мотивации направлена на сотрудников персональные

трудовые усилия которых не влияют на величина зарплаты. В ООО «Компьютрейд» то работники склада.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что главным фактором, влияющим на мотивацию персонала ООО «Компьютрейд», является материальное стимулирование. На втором месте “человеческие факторы” – взаимоотношения сотрудников между собой и с начальством, моральное стимулирование труда. Третье место занимают, содержание труда, а это позитивное направления формирования трудовой мотивации в организации. Очень важное значение на поведение сотрудников оказывают социально-экономические условия труда: сложность труда, продолжительность рабочего дня, режим рабочего времени, график работы, организация трудового процесса. На последнем месте находятся санитарно-гигиенические условия труда и уровень технической оснащенности.

На сформировавшуюся иерархию факторов мотивации необходимо реализовать воздействия для повышения мотивации труда, при помощи конкретных методов, оказывающих влияние на эффективность применения мотивации труда сотрудников в организации.

Проведенный анализ говорит о том, что эффективное стимулирование заинтересованности сотрудников в увеличении результатов функционирования организации может быть при эффективной урегулировании нематериальных методов мотивации.

Текучесть кадров это одна из основных проблем, которая встречается на пути современные организаций. Некоторые сотрудники уходит на пенсию, другие уходят по другим причинам. Высокий уровень текучести кадров говорит о серьезных недостатках в менеджменте организации и управлении персоналом, это своего рода показатель неблагополучия компании.

Предполагается, новая, усовершенствованная система мотивации сотрудников на предприятии снизит текучесть кадров.

Далее представлен план работ по внедрению рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда в организации ООО «Компьютрейд».

Таблица 6 - План работ по внедрению рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда в организации ООО «Компьютрейд».

Описание рекомендации	Предполагаемый результат от внедрения	Ответственный	Сроки
1.Создание возможности горизонтального карьерного роста.	Снижение текучести кадров.	Директор	Раз в год
2.Создание мероприятий по сплочению коллектива, организация спортивных мероприятий , предоставление социальных льгот и помощи нуждающимся сотрудникам	Благоприятная атмосфера в коллективе, чувство социальной защищенности у сотрудников, рост производительности труда.	Генеральный директор	3 раза в год
3.Делегирование полномочий, обсуждения с сотрудниками различные управленческих решений, прием и рассмотрение инициативных идей от сотрудников относительно развития компании, оптимизации рабочего процесса и прочих организационных вопросов.	Развитие творческого и трудового потенциала работников, создание благоприятных отношений между сотрудниками и руководителями, рост производительности труда, рост социальной ответственности	Директор	Непрерывно
4. Оборудование рабочих мест необходимыми средствами, учитывая потребности сотрудников для создания комфортных условий труда.	Более качественное и, возможно, быстрое выполнение работы за счет получения удовольствия от процесса работы.	Директор	1 раз в 2 года

2.2 Прогноз социально – экономической эффективности

Социально-экономическая эффективность – это эффективность производства в соотношении с производственными резервами и общественными нуждами.

Социальная эффективность выражает социальный итог управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей сотрудников для осуществления целей организации.

Экономическая суть эффективности менеджмента заключается в обеспечении наибольшего экономического результата в деятельности предприятия при данных затратах на управление.

Главная цель мотивации в побуждении производственного поведения работников компании, направив его на достижение основных и главных задач, которые стоят перед ней.

Эффективность системы мотивации персонала на предприятии напрямую зависит от уровня реализации стратегических целей предприятия за счет степени мотивированности сотрудников. В тоже время мотивация персонала определяется степенью полноты обеспечения компанией удовлетворения его потребностей.

Таким образом, главное значение мотивации – объединение интересов сотрудников со стратегическими задачами предприятия.

Экономическая эффективность мотивации содержит в себе решение задач стоящих перед компанией. Экономическая эффективность зависит от грамотного и эффективного использования человеческого потенциала.

Высокий уровень текучести кадров говорит о серьезных недостатках в менеджменте организации и управлении персоналом, это своего рода показатель неблагополучия компании[49].

Предполагается, что с помощью усовершенствованной системы мотивации персонала, текучесть кадров в ООО «Компьютрейд» сократится до естественного уровня – с 15% до 5% в год.

Первым делом проведем расчет потери организации ООО «Компьютрейд» при текучести кадров в данный момент. Стоимость подачи объявления о найме по одной вакансии – 1000 р.

Предположим, что за первый месяц организация смогла найти сотрудника. Затраты составили: 1000 р.

Директор магазина занимается подбором персонала. Зарплата директора (предположим, что 20% от своего рабочего времени директор затрачивает на закрытие вакансии).

$$100000 \times 20\% = 20000 \text{ р.}$$

Время которое тратит директор, на собеседованиях с соискателями, ничего не производит. Пусть наш директор тратит 10% своего рабочего времени $100000 \times 10\% = 10000 \text{ р.}$

Теперь рассмотрим затраты всего отдела(магазина), состоящего из пяти человек. Мировая практика показывает, что результативность отдела из 4 человек, где имеется один неэффективный сотрудник, падает на 10-15%. На нового сотрудника переключают часть работы, а он, в силу своей неопытности её не выполняет и отвлекает при этом сотрудников.

Рассчитаем потери от эффективности работающих сотрудников?

Считаем:

$$5 \text{ чел.} \times 65000 \text{ (средняя з\п)} \times 10\% = 32000 \text{ р.}$$

Пока новый сотрудник проходит испытательный срок, ему, платят зарплату.

3 месяца \times 20000 (минимальная зарплата на испытательный срок) = 60000 р. – зарплата за три месяца испытательного срока. Это без учета налога.

Если условиться, что по прошествии 3-х месяцев, осознали, что это не наш сотрудник и уволили его.

Потери на нем составят:

$$1\ 000 + 20\ 000 + 10\ 000 + 25\ 000 + 15\ 000 + 5\ 000 + 32\ 000 + 6\ 000 = 136032 \text{ руб. с одного человека.}$$

За 2015 год в компании по собственному желанию уволилось 7 человек, и прибыло принято 6.

6 человек составляет 15% от общего количества сотрудников (44 человека)

Рассчитаем потери организации из-за текучести кадров за 2015 год:

$$136\,032 \times 6 = 816\,192 \text{ тыс.руб.}$$

Исходя из опыта успешных организаций, каждый работник должен производить в 5 раз больше, чем организация затрачивает на его содержание.

В данном примере не учитываются налоги.

40 000 р.- уходит из компании на зарплату

$40\,000 \times 5 = 200\,000 \text{ р.}$ (сотрудник должен приносить дохода компании)

$75\,000 \times 50\%$ (средний процент недопроизводства) = 100 000 р. – недополученный доход с одного работника на испытательном сроке за месяц.

А за три месяца: $100\,000 \times 3 = 300\,000 \text{ р.}$

А если в год с 6 человек: $300\,000 \times 6 \text{ чел} = 1\,800\,000 \text{ р.}$

Итого в год, из-за текучести кадров, организация теряет:

$$816\,192 + 1\,800\,000 = 2\,616\,147 \text{ р.}$$

Естественно, что тут учитывались налоги, оплата Интернета, сотовой связи и т.д.

Как можно увидеть, из проделанных расчетов из-за текучести кадров, организация ООО «Компьютрейд» понесла потери за 2015 минимум:

2 616 147 р.

Теперь рассчитаем затраты организации на нововведения с целью повышения мотивации персонала и, как следствие, уменьшению текучести кадров:

1. Затраты на оборудование рабочих мест необходимыми средствами, учитывая потребности сотрудников для создания комфортных условий труда;
2. Затраты создание мероприятий по сплочению коллектива, предоставление социальных льгот и помощи нуждающимся

сотрудникам (безопасность труда, охрана здоровья, организация спортивных мероприятий)

3. Затраты создание возможности горизонтального карьерного роста.

Средняя сумма затрат составила: 650 000 руб.

Потери организации из-за текучести кадров 2 616 147 руб.

Сумма затрат организации на нововведения с целью повышения мотивации персонала: 650 000 руб.

Предполагается, что предложенные в работе методы совершенствования системы мотивации сотрудников снизит текучесть кадров на 10%, т.е. текучесть кадров составит всего 5% (2 человека в год), а значит, это сократит потери от текучести кадров втрое:

$2616\ 192 / 3 = 872\ 049$ руб.

Итого: затраты на нововведения и потери из-за 5% текучести кадров составят: 1 522 049 руб.

Экономия составит: $2\ 616\ 192 - 1\ 522\ 049 = 1\ 094\ 113$ руб.

Также, по результатам экспертной оценки, предполагается, что нововведения положительно повлияют на работоспособность сотрудников, повысят производительность труда и, как следствие, приведут к увеличению выручки организации.

Выводы по второй главе:

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии ООО «Компьютрейд» уменьшится текучесть персонала и по результатам экспертной оценки, предполагается, что нововведения положительно повлияют на работоспособность сотрудников, повысят производительность труда и, как следствие, приведут к увеличению выручки организации, а также эффект компания сэкономит на потерях от текучести кадров 1 094 113 рублей в год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мотивация персонала в менеджменте понимается как процесс активирования мотивов сотрудников и создания факторов для их побуждения к эффективному труду.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, ориентированных на достижение цели с максимальной отдачей.

Руководители организаций и предприятий стали все чаще и чаще сталкиваться с проблемой построения эффективной системы мотивации сотрудников, в условиях конкуренции и дефицита кадров на рынке, при этом не теряя уважения своих работников и удержав ценные кадры[17].

Мотивацию труда считают одним из главных аспектов в управлении персоналом, определяющую поведение и трудовую эффективность сотрудников организации, ведь сотрудники принимают решения на уровне самоорганизации, адаптации и регулирования.

Создавая и улучшая экономические методы управления организацией, руководителям необходимо учитывать, что максимальность эффективности воздействия экономических методов в менеджменте может быть достигнута сочетанием различных методов (сочетание экономических методов с методами нематериальной мотивации, материальным стимулированием и организационными методами) [18].

Сам процесс мотивации схематично можно разбить на следующие этапы:

1. Выявление потребностей сотрудников
2. Развитие и формирование стимулов, управление ими с целью преобразования поведения людей, необходимого для реализации целей предприятия.
3. Изменение и корректировка процесса мотивации в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации сотрудников может быть построена на самых разнообразных методах и принципах, выбор которых обусловлен проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

Для благополучной деятельности любой организации надлежит использование объединения материальной и нематериальной мотивации.

Существующие в настоящий момент системы мотивации, созданный на этом положении, далеки от идеала, но они эффективны и продолжают активно использоваться во многих организациях.

Вспомним наиболее обобщенные ориентиры, ранее описанные в работе, которые нужно принимать во внимание руководству предприятия при разработке мотивационно-стимулирующих правил по отношению к сотруднику:

1. Вознаграждение самоопределения сотрудника. Это значит не только верное понимание своего причастия к той или иной работе / специальности, но и сознательное принятие сотрудником нормативных условий труда и положительное отношение к своим обязанностям.

2. Направление системы мотивации должно находиться в соответствии со стратегией кадрового менеджмента, а стратегия кадрового менеджмента должна вписываться в общую стратегию деятельности предприятия.

3. Система мотивации обязана принимать во внимание обстоятельства внешней среды:

- юридическая среда: действующее трудовое законодательство;
- экономическая среда: ситуация на трудовом рынке и единые экономические факторы;
- социальная среда: средний жизненный уровень, перспективность региона, степень преступности и т.д.;
- политическая среда: общеполитическая ситуация, сложившаяся в регионе.

4. Система мотивации не принесет ожидаемых результатов, если она будет основываться только на денежных стимулах.

5. Необходимо, чтобы денежное стимулирование напрямую зависело от результативности труда.

6. Система мотивации должна изменяться по мере развития организации.

Анализ системы мотивации труда на предприятии показал, что управление персоналом предприятия осуществляется преимущественно с помощью материального стимулирования и, как показало исследование, данный подход оказался не эффективным.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников организации являются следующие аспекты:

1. Отсутствие возможности карьерного роста;
2. Неудовлетворенность трудовой деятельностью и организацией рабочих мест;
3. Напряженная обстановка в коллективе
4. Отсутствие взаимопонимания с руководством
5. Отсутствие мероприятий и факторов, способствующих развитию творческого потенциала работников.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала на ООО «Компьютрейд» в сложившихся условиях могут стать:

1. Организация горизонтальной карьеры.
2. Оборудование рабочих мест необходимыми средствами, учитывая потребности сотрудников для создания комфортных условий труда.
3. Создание мероприятий по сплочению коллектива, предоставление социальных льгот и помощи нуждающимся сотрудникам (безопасность труда, охрана здоровья, организация спортивных мероприятий)
4. Делегирование полномочий, обсуждения с сотрудниками различные управленческих решений, прием и рассмотрение инициативных идей от сотрудников относительно развития

компании, оптимизации рабочего процесса и прочих организационных вопросов..

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии ООО «Компьютрейд» уменьшится текучесть персонала и по результатам экспертной оценки, предполагается, что нововведения положительно повлияют на работоспособность сотрудников, повысят производительность труда и, как следствие, приведут к увеличению выручки организации, а также эффект компания сэкономит на потерях от текучести кадров 1094113 рублей в год.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации[Текст] / А.Р. Алавердов. – М.: Синергия, 2012. - 656 с.
3. Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
4. Арзуманова, Т. И. Экономика организации[Текст] / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. – М.: Дашков и Ко, 2013, -235 с.
5. Башмаков, В.И. Управление социальным развитием персонала[Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова; - М.: Академия, 2012. -156 с
6. Большакова, И.А Мотивация как элемент эффективного управления персоналом[Текст]/ Большакова, И.А // Журнал Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития.- 2014. -№ 10. –С. 15 – 18.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие[Текст] / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Валиева, О. В. Управление персоналом. Конспект лекций[Текст] / О. В. Валиева. – М.: Приор, 2012. - 176 с.
10. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика[Текст] / Е.М. Ветлужских - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 152 с
11. Генеральный Директор. Персональный журнал руководителя[Электронный ресурс]:Научный журнал/ - Моск –

Электронный журнал: Актин управление и финансы, 2013. Режим доступа к журн.: <http://www.gd.ru>

12. Герасимова, Л.Н. Профессиональные ценности и этика бухгалтеров и аудиторов. [Текст] / Л.Н. Герасимова. – М.: Юрайт, 2014. – 318 с.
13. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие[Текст] / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
14. Гладкий, А.А. 1С 8 Зарплата и кадры в вопросах и ответах[Текст] / А.А. Гладкий. - М.: Феникс, 2011. - 344 с.
15. Глушков, В.А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала в организации [Текст] / В.А. Глушков, Р.А. Сайфутдинов, Е.В. Муравьев, Ю.В. Мухунова //Актуальные вопросы современной науки.- 2015. -№ 40. –С.73 – 79
16. Годовой отчет ООО «Компьютрейд» за 2013 год.
17. Годовой отчет ООО «Компьютрейд» за 2014 год.
18. Годовой отчет ООО «Компьютрейд» за 2015 год.
19. Гришина, А.С. Мотивация сотрудников в период кризиса [Текст] / А.С. Гришина // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2015. -№ 23. –С.90 -93.
20. Иванова, С.В. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова– М.: Альпина Паблишер, 2013. - 285 с.
21. Карпов, А. Н. Роль генерального директора в бюджетировании [Текст] / А.Н. Карпов. – М.: Феникс , 2015.- 212 с.
22. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала[Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
23. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельностью в управлении персоналом[Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. - № 4.-С. 78 – 81.

24. Козлов, В.В. Психология управления. [Текст] / В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин.– М.: Академия, 2011. – 224 с.
25. Корзенко, Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. -№ 1.-С. 24 -29.
26. Коровина, О. С. Нематериальное стимулирование персонала – основа успешности предприятия [Текст] / О.С. Коровина// Актуальные проблемы гуманитарных, социальных и экономических наук: вопросы теории и практики. – 2013. -№ 12. –С. 15 – 17.
27. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала; [Текст] / А.Н. Кошелев– М.: Дашков и Ко, 2013. - 224 с.
28. Кусакин, И.В. Главный навык менеджера по продажам. Как быть убедительным в любой ситуации [Текст] / И.В. Кусакин. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 160 с.
29. Кязимов, К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала[Текст] / К.Г. Кязимов– М.: МИК, 2013. - 240 с.
30. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. [Текст] / А.А. Литвинюк, Учебник – М.: Юрайт, 2014. - 398 с.
31. Лобызенкова, В.А. Трудовая мотивация как элемент управления персоналом [Текст] / В.А. Лобызенкова//Экономика, социология и право. -2014. -№ 2. –С.134 – 139.
32. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник [Текст] / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
33. Маренков, Н. Л Вступление в профессию – бухгалтер[Текст] / Н.Л. Маренков. –М.: Флинта,МПСи,2010. -488 с.
34. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с

35. Маслова, В. М. Управление персоналом[Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2012. - 492 с
36. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала. Учебник и практикум[Текст] / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян – М.: Юрайт, 2014. - 384 с.
37. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала[Текст]/ И.В. Мишурова. – М.: Феникс, МарТ, 2010. - 272 с.
38. Овсяк Н.В. Мотивация персонала: Сущность и современные проблемы. [Текст] / Н.В. Овсяк //Бизнес Информ. -2014. -№ 2. –С.67-72.
39. Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) [Текст] / Е.В. Орлова– М.: Библиотечка "Российской Газеты", 2012. - 176 с.
40. Официальный сайт ООО «Компьютрейд» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.nix66.ru>
41. Парабеллум, А.Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников[Текст]/ А.Н. Парабеллум, А.Б. Белановский, Н.В. Мрочковский. - М.: Питер, 2014. - 208 с.
42. Петрова, Ю. А. 10 критериев оценки персонала[Текст] / Ю.А. Петрова., Е.Б. Спиридонова–М.: Феникс, 2012. - 160 с
43. Промежуточная бухгалтерская отчетность за 3 квартал 2015 года.
44. Пряжников. Н. С. Мотивация трудовой деятельности[Текст] / Н.С. Пряжников. – М.: Академия, 2012. - 338 с.
45. Рахимова, Б.Х. Бетилгириев М.А. Мотивация персонала[Текст] / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев //Наука и современность. -2013. -№ 24. –С. 125-131
46. Устав ООО «Компьютрейд».
47. Уфимцев, В.В. Мезенцев Е.М. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии важнейшее условие успешного развития организации [Текст] / В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев //Известия Иркутской государственной экономической академии. -2012. -№ 3. – С.46 – 52.

48. Хегай, В.И. Разработка системы мотивации как элемент управления персоналом [Текст] / В.И. Хегай // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. -2013. -№ 5. –С. 57 – 61.
49. Чечевицына, Л. Н. Экономика организации [Текст] / Чечевицына Л. Н., Чечевицына Е. В. –М.: Феникс, 2012 -384 с.
50. Шапкина. И.Н. Менеджмент: учебник для бакалавров [Текст] / под общ.ред. И.Н. Шапкина. – М.: Юрайт, 2012. – 690 с.
51. Шкляр, Т.Л. Новый взгляд на мотивацию персонала [Текст] / Т.Л. Шкляр // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2014.- № 35. –С.23 – 25.
52. Шмаков, А.Г. Топоркова А.В. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала[Текст] / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова //Вестник Челябинского государственного университета. -2013. -№3. –С.34 – 38.
53. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах[Текст] / Ю.В. Щербатых. – М.: КноРус, 2011. - 248 с.
54. Ярмош, В.В. Мотивация персонала на современных предприятиях[Текст] / В.В. Ярмош //Молодой вчений. -2013. -№ 1. – С146 - 150.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Бонус	— дополнительное вознаграждение, поощрение, надбавка, премия.	Хегай, В.И. Разработка системы мотивации как элемент управления персоналом / В.И. Хегай // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. -2013. -№ 5. – С. 57 – 61.
Выручка	— полная сумма денежных средств, полученная предприятием или предпринимателем от реализации всей или части произведённой продукции, услуг, работ за определённый период.	Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
Делегирование	— это такая организация работы, при которой руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания	Кусакин, И.В. Главный навык менеджера по продажам. Как быть убедительным в любой ситуации / И.В. Кусакин. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 160 с.
Дисциплина	— это обязательное для всех работников подчинение установленным работодателем правилам поведения во время выполнения ими трудовых обязанностей.	Шмаков, А.Г. Топоркова А.В. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова //Вестник Челябинского государственного университета. -2013. - №3. –С.34 – 38.
Документопоток	— движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело.	Кязимов, К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала/ К.Г. Кязимов– М.: МИК, 2013. - 240 с.
Кадры	— постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов	Петрова, Ю. А.10 критериев оценки персонала/ Ю.А. Петрова., Е.Б. Спиридонова–М.: Феникс, 2012. - 160 с
Карьера	— успешное продвижение в области	Парабеллум, А.Н. Персонал от А до Я.

	служебной, социальной, научной и другой деятельности; продвижение вверх по служебной лестнице	Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников/ А.Н. Парабеллум, А.Б. Белановский, Н.В. Мрочковский. - М.: Питер, 2014. - 208 с.
Кредитор	— юридическое или физическое лицо, перед которым у другой стороны имеется обязательство, например задолженность, вследствие того, что ей был предоставлен кредит	Кусакин, И.В. Главный навык менеджера по продажам. Как быть убедительным в любой ситуации / И.В. Кусакин. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 160 с.
Курьер	— человек или компания, нанимаемые для доставки сообщений, писем, иной корреспонденции, а также небольших грузов.	Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
Менеджер	— специалист по управлению производством и обращением товаров, наемный управляющий.	Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
Мотивация	— побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.	Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика/ Е.М. Ветлужских - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 152 с
Оптимизация	— выбор из всех возможных вариантов использования ресурсов тех, которые дают наилучшие результаты.	Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) / Е.В. Орлова– М.: Библиотечка "Российской Газеты", 2012. - 176 с.
Оргтехника	— разнообразные технические средства механизации и автоматизации инженерного и управленческого труда	Официальный сайт ООО «Компьютрейд» [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.nix66.ru
Периферия	— совокупность внешних устройств.	Официальный сайт ООО «Компьютрейд» [Электронный ресурс]:

		Режим доступа: http://www.nix66.ru
Премирование	— форма оплаты по труду, при которой, за выполнение (перевыполнение) определенных показателей выплачивается дополнительное вознаграждение (премия) сверх установленной заработной платы	Чечевицына, Л. Н. Экономика организации / Чечевицына Л. Н., Чечевицына Е. В. –М.: Феникс, 2012 -384 с.
Прибыль	— положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг, полученные штрафы и компенсации, процентные доходы и т. п.) и <u>затратами</u> на производство или приобретение, хранение, транспортировку, сбыт этих товаров и услуг.	Чечевицына, Л. Н. Экономика организации / Чечевицына Л. Н., Чечевицына Е. В. –М.: Феникс, 2012 -384 с.
Рентабельность	— относительный показатель <u>экономической эффективности</u> . Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, <u>трудовых</u> и <u>денежных</u> ресурсов.	Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
Самодисциплина	— черта характера, или выработанная, ставшая привычкой склонность человека к соблюдению правил работы и норм поведения	Пряжников. Н. С. Мотивация трудовой деятельности/ Н.С. Пряжников. – М.: Академия, 2012. - 338 с.
Себестоимость	— это стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на её производство и реализацию.	Чечевицына, Л. Н. Экономика организации / Чечевицына Л. Н., Чечевицына Е. В. –М.: Феникс, 2012 -384 с.
Филиал	— обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места нахождения юридического лица и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.	Генеральный Директор. Персональный журнал руководителя[Электронный ресурс]: Научный журнал/ - Моск – Электронный журнал: Актин управление и финансы, 2013. Режим доступа к журн.: http://www.gd.ru

Тест «Формирование положительной групповой мотивации»

№	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
1	<u>Высокий</u> уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	<u>Низкий</u> уровень сплоченность группы
2	<u>Высокая</u> активность <u>членов</u> группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные <u>отношения</u> в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4	<u>Отсутствие</u> конфликтов в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5	Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости
6	Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие работниками организационных целей
7	Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	<u>Члены</u> группы не принимают авторитета руководителя
8	Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя
9	Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11	Участие членов группы в процессе принятия решений	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решений
12	Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала
13	<u>Стремление</u> принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие <u>стремления</u> у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14	Наличие хорошего психологического климата в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие плохого психологического климата в группе
15	Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16	Наличие активной жизненной позиции <u>внутри</u> группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17	Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18	Высокая степень <u>согласованности действий</u> у членной группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членной группы

19	Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
20	Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов внутри группы
21	Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально
22	Положительное отношение руководителя к подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение руководителя к подчиненным
23	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25	Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы

Источник: Фетискин, Н.П., Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп./ Н.П. Фетискин, В.В. Козлов Г.М. Мануйлов— М.: Изд-во Института Психотерапии, 2009. - 473 с.

Тест на определение 3 факторов, наиболее значимых для сотрудника при трудоустройстве.

Выберете из перечня три фактора, имеющих для Вас наибольшее значение при трудоустройстве.

Рядом с нужным фактором поставьте галочку.

<input type="checkbox"/>	Размер заработной платы
<input type="checkbox"/>	Условия труда, комфорт
<input type="checkbox"/>	Карьерный рост
<input type="checkbox"/>	Атмосфера в коллективе
<input type="checkbox"/>	График работы
<input type="checkbox"/>	Интересная деятельность
<input type="checkbox"/>	Другое

Источник: Фетискин, Н.П., Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп./ Н.П. Фетискин, В.В. Козлов Г.М. Мануйлов– М.: Изд-во Института Психотерапии, 2009. - 473 с.

Тест на определение мотивирующих факторов в ООО «Компьютрейд»

1)Укажите Ваш возраст И специальность.				
2)Выберете причину, привлекшую Вас в ООО «Компьютрейд»	Заработная плата	Условия труда		График работы
3)Оцените степень удовлетворенности трудовой деятельностью в ООО «Компьютрейд»	Полностью неудовлетворен	Больше неудовлетворен, чем удовлетворен	Больше удовлетворен, чем неудовлетворе н	Полностью удовлетворен
4)Оцените уровень взаимоотношений руководства с сотрудниками.	Отсутствие взаимопонимания руководства с сотрудниками		Всегда положительные взаимоотношения руководства с сотрудниками	
5)Удовлетворены ли вы своим рабочим местом?	Удовлетворен		Неудовлетворен	
6)Оцените эмоциональную атмосферу в коллективе.	Напряженная атмосфера в коллективе		Положительная атмосфера в коллективе	

Источник: Собственная разработка автора работы.